



Sistema de Indicadores de Gestión

Mario Enrique **Uribe** Macías
Juan Fernando **Reinoso** Lastra



Sistema de

Indicadores de Gestión

Mario Enrique **Uribe** Macías
Juan Fernando **Reinoso** Lastra

Uribe Macías, Mario Enrique y Reinoso Lastra, Juan Fernando

Indicadores de gestión / Mario Enrique Uribe Macías y Juan Fernando Reinoso Lastra. -- Bogotá: Ediciones de la U, 1a.ed. 2014

136 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-762-236-2

1. Administración 2. Indicadores de gestión 3. Sistemas de indicadores de gestión

I. Tít.

658.812 cd 1 ed.

Área: Gestión empresarial

Primera edición: Bogotá, Colombia, octubre de 2014

ISBN. 978-958-762-236-2

- © Mario Enrique Uribe Macías - meuribem@gmail.com
- © Juan Fernando Reinoso Lastra - jfreinos@gmail.com
(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en www.edicionesdelau.com)
- © Ediciones de la U - Transversal 42 #4 B-83 - Tel. (+57-1) 4065861 - 4942601
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Apreciad@ lector:

Es gratificante poner en sus manos esta obra, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web: **www.edicionesdelau.com** y obtenga beneficios adicionales como:

- ✓ Complementos digitales de esta obra
- ✓ Actualizaciones de esta publicación
- ✓ Interactuar con los autores a través del blog
- ✓ Descuentos especiales en próximas compras
- ✓ Información de nuevas publicaciones de su interés
- ✓ Noticias y eventos



Complemento
en WEB

Para nosotros es muy importante conocer sus comentarios. No dude en hacernos llegar sus apreciaciones por medio de nuestra web.

Visítenos en www.edicionesdelau.com



aprendiz
en línea @je

Desarrollamos y generamos alianzas para la disposición de contenidos en plataformas web que contribuyan de manera eficaz al acceso y apropiación del conocimiento. Contamos con nuestro portal especializado en e-learning:

Visítenos en www.aprendizajeenlinea.com



Contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1. Modelo teórico y conceptual.....	13
1.1. Concepto de indicador de gestión	13
1.2. El sistema de indicadores de gestión.....	17
1.3. El proceso.....	18
1.4. Alcances.....	21
1.5. Cómo diseñar indicadores de gestión.....	24
Capítulo 2. El proceso de implementación del sistema de indicadores de gestión en las organizaciones	27
Capítulo 3. El cuadro de mando integral	33
3.1. La planeación estratégica como base fundamental del CMI.....	34
3.1.1. Visión.....	36
3.1.2. Misión	36
3.1.3. Objetivos estratégicos.....	37
3.1.4. Estrategia.....	37
3.2. El control estratégico como puerta de entrada al CMI.....	37
3.3. El modelo general del CMI.....	38
3.4. Los elementos del sistema.....	39
3.4.1. Cliente	40
3.4.2. Producto.....	40
3.4.3. Proceso	40
3.4.4. Entorno	40
3.4.5. Las medidas globales	40
3.5. Las perspectivas	42

3.5.1. Perspectiva financiera	42
3.5.2. Perspectiva de clientes y mercado	42
3.5.3. Perspectiva de procesos internos	43
3.5.4. Perspectiva de las personas: aprendizaje y desarrollo	43
3.6. Principios.....	44
3.6.1. Las relaciones causa – efecto.....	44
3.6.2. Los inductores de actuación.....	44
3.6.3. La vinculación con las finanzas.....	44
3.7. Esquema general de diseño del CMI.....	44
3.8. Propuesta de indicadores.....	45
3.8.1. Perspectiva financiera	46
3.8.2. Perspectiva de clientes y mercado	48
3.8.3. Perspectiva de procesos internos	49
3.8.4. Perspectiva de personas: aprendizaje y desarrollo.....	51
Capítulo 4. Sistema de indicadores de gestión para organizaciones empresariales	53
4.1. Indicadores financieros.....	53
4.1.1. Área financiera	54
4.1.2. Indicadores de rentabilidad.....	57
4.1.3. Indicadores de liquidez	60
4.1.4. Indicadores de actividad.....	61
4.1.5. Indicadores de endeudamiento	64
4.2. Indicadores administrativos	65
4.3. Indicadores de mercadeo y servicio al cliente.....	70
4.4. Indicadores de desarrollo tecnológico.....	76
4.5. Indicadores de producción.....	78
4.6. Indicadores de mantenimiento.....	83
4.7. Indicadores de gestión del talento humano	85
4.8. Indicadores de calidad	92
4.9. Indicadores de interdependencias	94
4.10. Indicadores de ejecución presupuestal.....	95
4.10.1. Indicadores de liquidez.....	95
4.10.2. Indicadores de rentabilidad	96
4.10.3. Indicadores de rotación.....	96
4.10.4. Indicadores de impacto	97
4.10.5. Indicadores de eficacia	97

Capítulo 5. Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional: dos casos empresariales de aplicación.....	99
5.1. Los procesos organizacionales en la historia empresarial de Baterías MAC y Texpinal S.A.....	99
5.1.1. Baterías MAC.....	99
5.1.2. Texpinal S.A.....	103
5.2. Los indicadores de gestión y la cultura organizacional.....	107
5.2.1. Baterías MAC.....	108
5.2.2. Texpinal S.A.....	112
5.3 Caracterización general de la cultura organizacional presente en las dos empresas estudiadas.....	115
5.3.1 Baterías MAC.....	115
5.3.2. Texpinal S.A.....	122
Conclusiones.....	125
Bibliografía.....	131

Índice de cuadros y figuras

Figura 3.1. Visión sistémica de control mediante CMI.....	39
Figura 3.2. Eficiencia, eficacia y efectividad	41
Cuadro 1.1. Ejemplo para el diseño de un indicador.....	26
Cuadro 3.1 Matriz cuadro de mando integral	46

Introducción

Este libro es el resultado de una investigación sobre los procesos de transformación organizacional a partir de la aplicación de modelos o técnicas gerenciales, como en este caso, los indicadores de gestión. La cultura organizacional se convierte en parte vital de estos procesos, pues a pesar de ser considerada algo abstracto y lejos de tener alguna representación, en la actualidad tiene un significado concreto en un sistema de conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres, que se hacen visibles en la estructura organizacional, siendo susceptibles de ser monitoreadas y modificadas para orientarlas hacia los objetivos organizacionales. Haciendo visible la cultura organizacional con las estructuras, es posible reconocer la relación estrecha entre estos dos elementos de la organización, lo cual aseguraría una mayor probabilidad en el logro de objetivos si ambos (no solo la estructura) son vinculadas a cualquier modelo de gestión organizacional.

Siendo así, si se toma la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones como una “cultura de la medición y la mejora”, se estará sometiendo a sus conceptos, sus alcances, su metodología, sus resultados. Los indicadores de gestión, representan un modelo o técnica de gestión organizacional aplicado a procesos y resultados, que se inicia en la construcción de objetivos dentro de planes para su implementación y evaluación, lo cual representa un impacto visible en la cultura organizacional, si se le reconoce en tal sentido. La evidencia recogida demuestra que para implementar los indicadores de gestión fue necesario reconocer la cultura organizacional presente en las empresas.

Tomando como objeto de investigación las empresas Baterías MAC localizada en Cali (Valle del Cauca) y Texpinal S.A. en Espinal (Tolima), por sus antecedentes de aplicación de indicadores de gestión, se presenta el tema de los indicadores de gestión como un sistema de apoyo a la gestión empresarial, partiendo de un marco de referencia teórico-conceptual. Este sis-

tema se incluye a nivel corporativo por áreas funcionales, que incorpora indicadores que pueden aplicarse a nivel general o por sectores específicos. Al final se presentan varios resúmenes analíticos sobre los temas tratados, sin perder de vista la intencionalidad buscada de mostrar su relación funcional con su utilidad académica-práctica.

El objetivo de la investigación fue enfatizar en que la implementación de un sistema de indicadores de gestión se convierte en un proceso técnico, humano, social; sujeto a las condiciones contextuales, organizacionales que cambian continuamente, por lo que debe revisarse periódicamente, ya que no se simplifica a la medición de unos eventos organizacionales mediante la aplicación de una lista de indicadores de gestión, sino a un proceso más general, complejo e integral, que incluye diversos factores organizacionales como la adopción e internalización de un modelo administrativo, la aplicación de una metodología que incluye la participación de las personas, el trabajo en equipo, la evaluación continua, el acompañamiento directivo; llevando a modificar y tener presente como elemento fundamental de gestión a la cultura organizacional existente en las organizaciones donde se decida aplicarlo.



Capítulo 1

Modelo teórico y conceptual

En este capítulo se plantea inicialmente el concepto de indicador de gestión, posteriormente el sistema de indicadores de gestión, para finalizar presentando la manera como se diseña un indicador.

1.1. Concepto de indicador de gestión

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997). Resaltando la importancia que para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación.

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener unos atributos, tanto en forma individual, como cuando se presentan agrupados (Senn, citado por Beltrán, 1998); éstos son:

- ✓ **Exactitud:** representando la situación tal como es.
Forma: se debe elegir según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa. Puede ser numérica, gráfica, cualitativa, etc.